

Prof. dr. Aukje Nauta

Werk met Liefde



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

Werk met Liefde

Oratie uitgesproken door

Prof. dr. Aukje Nauta

bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar

Enhancing individuals in a dynamic work context

aan de Universiteit Leiden

vanwege de interuniversitaire ambachtsschool Sioo

op vrijdag 7 december 2018



**Universiteit
Leiden**

Mijnheer de Rector Magnificus, leden van het Curatorium van deze bijzondere leerstoel, mijnheer de decaan van de Faculteit Sociale Wetenschappen, gewaardeerde collega's en toehoorders. Lieve familie en vrienden.

Inleiding

Een tijdje terug kreeg ik een rondleiding in het Catharijneconvent, een Utrechts museum, waar een tentoonstelling was, genaamd 'Shelter'. Tegen een van de muren van een grote zaal, pal onder een Jezusfiguur aan een kruis, lag een vrouw. Met overal blauwe plekken. Schoenen half uit met voeten zwart van het vuil. Een blote buik die over de rand van een zichtbare onderbroek blubberde. Ze was niet echt. Het was een hyper-realistisch beeld, genaamd 'The Derelict Woman'. De vervallen vrouw. Een beeld van Duane Hanson. De rondleidster vertelde dat de vrouw zo tot de verbeelding spreekt, dat sommigen haar geld geven. Mij intrigeert dat geefgedrag. Waarom geven mensen zomaar iets aan een ander, zonder iets terug te verwachten? Iets wat in het geval van zo'n beeld toch wel vast staat. In mijn vakgebied, de sociale en organisatiepsychologie, staat dit ook wel bekend als prosociaal gedrag; gedrag waarmee je een ander goeddoet (Wisapé, 1972).

Prosociaal gedrag komt veel voor, vooral als we niet aan het werk zijn. Maar op het werk, zo stelt Adam Grant (2013), wordt prosociaal gedrag ineens lastig; heel vaak worden we dan *matchers*. Dat wil zeggen dat we heus wel geven, maar hoofdzakelijk als we er meteen iets voor terugkrijgen. In het volgende wil ik u aan de hand van verhalen en onderzoek laten zien dat veel werkrelaties te transactioneel zijn, waardoor basale behoeften van mensen aan verbinding, autonomie en competenties on vervuld blijven (Deci & Ryan, 2000; Nauta, Sjollemma & Houtman, 2016) en organisaties onderpresteren. De laatste jaren zijn werkrelaties vluchtiger geworden. Zo zijn er steeds meer zelfstandigen zonder personeel, twaalf procent van de beroepsbevolking, meer dan een miljoen. Bijna twee miljoen mensen, 22 procent, hebben tijdelijk werk of uitzendwerk (www.flexbarometer.nl). Vaste werknemers zijn steeds

vaker hybride: negen procent van hen heeft naast hun baan nog een baan of een eigen bedrijf (Van Echtelt, Croezen, Vlasblom & De Voogd-Hamelink, 2016). Het is zelfs een risico om levenslang trouw te zijn aan één werkgever. Want als je na een lange diensttijd je baan kwijtraakt en je bent halverwege de vijftig, dan is de kans vijftig procent dat je twee jaar later nog werkloos bent (Verkooijen, 2017). Life-time employment is zo langzamerhand vervangen door life-time employability (Van der Heijden & Nauta, in druk); in goed Nederlands duurzame inzetbaarheid. Maar dat werkrelaties losser en dynamischer worden, hoeft niet te betekenen dat ze dan ook wel wat liefdelozer kunnen. Helaas is dat wel wat ik her en der om me heen zie. Hoe we dat tij kunnen keren, dat is wat ik u in de loop van dit verhaal wil laten zien.

Treurige werkrelaties

Veel relaties tussen werknemers en werkgevers hebben iets treurigs. Neem de schoonmaakbranche. Veel schoonmakers werken aan de randen van de dag om de lege kantoren en stille klaslokalen schoon te krijgen. Met de stopwatch, want per wc hebben ze negentig seconden (Schuurin & Sicking, 2015). Of neem buschauffeurs. Zij moesten staken om in de cao vastgelegd te krijgen dat ze elke 2,5 uur kunnen plassen (Sinnige, 2018). Althans, in minimaal 82,5 procent van alle diensten kunnen ze om de 2,5 uur naar de wc, zo staat in de CAO Streekvervoer. In maximaal 17,5 procent van alle diensten moeten de buschauffeurs een half uur langer hun plas ophouden. Als je elkaar niet vertrouwt, moet alles tot achter de komma worden vastgelegd. En laatst las ik in de krant over mensen die in een call center werken. Daar calculeren ze de bezetting zo precies, dat er maar één werknemer tegelijk naar de wc mag. Hoe ze dat regelen? Net als op de kleuterschool: met een plasketting (Van der Schier, 2018).

Journalist Dick Wittenberg (2017) schrijft in *De Correspondent* over mensen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt. Zo als Lisette, die op een min-max-contract bij een incheckbalie op Schiphol werkt. Haar diensten variëren van drie tot 9,5 uur.

Vaak weet ze dat pas op het laatste moment. Ze heeft maar eens in de vier weken een vrij weekend. Als een vlucht vertraagd is, werkt ze over. Steeds vaker is de balie onderbezet. Dan moeten ze met z'n tweeën honderden passagiers wegtikken. Dan mag ze niet drinken want ze kan niet naar de wc. In de bus naar huis hoort ze iedereen foeteren: de schoonmakers, de beveiligers, de bagagejongens. Niemand voelt zich gewaardeerd. Zijzelf ook niet. Haar contract wordt niet verlengd. Omdat ze afgelopen jaar vijf keer ziek was, en het mag maar drie keer.

Samen met Cristel van de Ven en Hanneke Grutterink onderzocht ik werkrelaties in de zeescheepvaart, vooral of rederijen investeren in duurzame inzetbaarheid van zeevarenden. Duurzame inzetbaarheid is het vermogen werk te houden en nieuw werk te krijgen (Rothwell & Arnold, 2007) dankzij vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen (Nauta & Van de Ven, 2016, 2017; Van de Ven & Nauta, 2018). Voorheen hoefde men zich daarover in de scheepvaartsector niet druk te maken, want zeevarenden konden al met 57,5 jaar met pensioen. Maar daar heeft de overheid begrijpelijkerwijs een stokje voor gestoken. Dus nu moeten rederijen en zeevarenden zorgen dat de hogere pensioenleeftijd haalbaar is, in of buiten de zeescheepvaart. Maar uit onze enquête bij ruim vijfhonderd zeevarenden en tientallen rederijen blijkt dat maar heel weinig rederijen en zeevarenden hier actief mee bezig zijn. Een zeeman vertelt: 'Mijn probleem is mijn rug. Ik ben bang dat die mij gaat belemmeren in mijn werk. Ik probeer er maar zo weinig mogelijk aan te denken.' Slechts 18,5 procent van de ondervraagde zeevarenden bleek positief over baankansen buiten de zeescheepvaart. Ook hun werkgevers zijn somber over de kansen van vooral oudere zeevarenden om elders werk te vinden. Maar hen stimuleren om opleidingen te volgen doen ze nauwelijks. Te duur; de winstmarges zijn al zo smal. En gesprekken voeren over werkproblemen doet men evenmin. Slechts een kwart beoordeelt de aandacht van de leidinggevende als voldoende.

Mocht u nu denken dat het alleen aan de onderkant van de arbeidsmarkt treurig is: nee. Zo valt op de Nederlandse univer-

siteiten ook het nodige aan te merken. Tweeënveertig procent van de wetenschappers ervaart te veel werkdruk. Ruim driekwart vindt de prestatiedruk veel te hoog. Aan universiteiten jagen we elkaar op met continu financiering voor onderzoek moeten binnenhalen, de hoge druk om te publiceren in hooggenoteerde tijdschriften, en het moeten combineren van verschillende taken, zoals onderwijs, onderzoek, management, administratie en valorisatie (Jettinghof & Scheeren, 2016).

Misschien ligt het aan die ouderwetse organisaties waarin de meeste mensen werken. Misschien moeten we het hebben van de deeleconomie, met z'n Uber en z'n Airbnb. Ruim tien jaar geleden juichte ik over het boek *Wikinomics* (Tapscott & Williams, 2006, in Nauta, 2007). Daarin stond dat mensen voortaan open alles met elkaar zouden delen. De economie zou worden als Wikipedia, waaraan iedereen gratis bijdraagt. Tegenwoordig spreekt men ook wel van de platformeconomie of kluseconomie (Kremer, Went & Knottnerus, 2017; Sundararajan, 2015; Ter Weel et al., 2018). Omdat digitale platforms de vaak kleine klusjes verdelen. Zoals maaltijden bezorgen of foto's maken van hoe de bananen er in de schappen van de supermarkt bij liggen. Mijn dochter werkte bij zo'n platform, Deliveroo. Ze fietste met een joekel van een bezorgtas op haar rug - ze deed een tijdje oefeningen tegen de rugpijn. Als ze een beetje langzaam door Eindhoven fietste, werd ze vanuit Amsterdam geappt. Of ze het kon vinden. Eerst dacht ze nog, wat aardig, zo'n berichtje. Tot ze ontdekte dat die afkomstig was van een algoritme.

De journalist Jeroen van Bergeijk werkte een tijdje als Uberchauffeur. De eerste week verdient hij veel minder dan de duizend euro per week die hem was voorgehouden, namelijk 185,12 euro voor 32 uur en 17 minuten werken. Dat komt omdat hij de trucjes nog niet kent. Zoals op drukke uren rijden waarop de Uber-tarieven omhoog gaan, ritten weigeren als je ophaallocatie verder dan een paar minuten van je af is, en als iemand vijf minuten te laat komt, de rit annuleren. Dan krijg je namelijk een annuleringsvergoeding. Je klantvriendelijk gedragen levert wel zo veel op. Andersom behandelt Uber hem

net zo. Als Jeroen vanwege een gekneusde schouder tijdelijk niet kan autorijden, appt Ubers algoritme na twee weken: 'Het valt ons op dat je al een tijdje niet actief bent'. 'Ik ben ziek', appt hij terug. Daarna stoppen de appjes.

Voor de journalist was Uber een onderzoeksproject. En voor mijn dochter en de meeste andere maaltijdbezorgers is het platform een bijbaan. Eentje waar de meesten, ruim zeventig procent, best tevreden mee zijn, zo blijkt uit onderzoek (Ter Weel et al., 2018). Mijn dochter vertrok bij Deliveroo toen die van werknemers zzp'ers maakte. Maar je zal er maar afhankelijk van wezen, zoals veel taxichauffeurs die via Uber werken, of schoonmakers via Helpling. Zij blijken een stuk minder tevreden. Nog geen veertig procent van de taxichauffeurs is tevreden, en maar 45 procent van de schoonmakers (Ter Weel et al., 2018).

Kortom, op te veel werkplekken wordt de mens als middel, als *resource* beschouwd (vgl. Bal, 2018). Alleen de term al, *human resources*. Die reduceert mensen tot productiemiddelen die harde, meetbare resultaten moeten opleveren. De uitwisseling tussen werkgever en werknemer is te vaak louter transactioneel (Blau, 1964; Nauta, 2011; Rousseau, 1995): loon in ruil voor arbeid en niet meer dan dat.

Gevolgen treurige werkrelaties

De gevolgen van treurige werkrelaties laten zich raden. Ten eerste zijn er de maatschappelijke gevolgen. De Inspectie SZW schatte in 2016 dat in Nederland 24.000 mensen jaarlijks slachtoffer zijn van onderbetaling: zij krijgen minder dan het wettelijk minimumloon. Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau blijkt dat 4,6 procent van de werkenden in 2014 onder de armoedegrens leefde; in 2001 was dit nog 3,1 procent (Vrooman, Josten, Hoff, Putman & Wildeboer Schut, 2018). Het betreft 320.000 mensen, meer dan het aantal armen zonder werk. De onderzoekers schrijven de stijging van werkende armen toe aan de flexibilisering van de arbeidsmarkt, vooral de toename van flexwerkers en zzp'ers en het opknippen van voltijdbanen in laagbetaalde deeltijdbanen.

Ten tweede doen bedrijven zichzelf tekort door hun mensen treurig te behandelen. Uit onderzoek blijkt dat als mensen op hun werk weinig sociale steun, weinig autonomie en veel taakeisen ervaren, ze negatiever gestemd zijn (Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Griep & Hofmans, 2016). Hierdoor ervaren ze vaak een breuk in hun psychologisch contract, dat wil zeggen dat ze vinden dat hun werkgever beloften schendt. Psychologische contractbreuk leidt tot lagere betrokkenheid, minder vertrouwen, minder werktevredenheid, meer cynisme, meer contraproductief werkgedrag, minder werkprestaties en minder *organizational citizenship behavior*, kortweg OCB (Coyle-Shapiro, Pereira Costa, Doden & Chang, 2019). OCB is gedrag waarmee werknemers iets extra's doen voor de organisatie, oftewel prosociaal gedrag van werknemers, zoals een collega helpen en met nieuwe ideeën komen. Zulk gedrag wil je als werkgever niet missen. Want uit een meta-analyse bij 168 steekproeven met in totaal 51.235 respondenten blijkt dat bedrijven waar werknemers veel OCB vertonen, productiever en efficiënter zijn, lagere kosten hebben en tevredener klanten (Bolino & Grant, 2016; Podsakoff et al., 2009).

Goede werkgevers

Er zijn gelukkig ook bedrijven die het belang van goed werkgeverschap wél doorhebben. Zoals het hoveniersbedrijf van Douwe Snoek (BNR Werkgeversdebat, 2018). Douwe is er in opgegroeid. Eenmaal directeur heeft hij het doen groeien, van 35 naar 125 werknemers. Maar met groeipijn. Zoals toen een werknemer ineens niet meer kwam opdagen. De arbodienst adviseerde Douwe om, conform de Wet Verbetering Poortwachter, brieven te schrijven, zodat hij hem kon ontslaan. Maar toen ontdekte Douwe waarom zijn werknemer niet kwam: vanwege een zelfmoordpoging. Douwe is met hem gaan praten, en ontdekte dat zijn werknemer kampte met een vechtscheiding. Sindsdien is bij Douwe het kwartje gevallen. Als hij nu merkt dat een werknemer zich ongewoon gedraagt, dan gaat hij in gesprek. Desnoods 's avonds, met de partner erbij, aan de keukentafel. Hij ziet z'n werknemers als een voetbalteam. Het beroep van hovenier is fysiek zwaar, dus ook hoveniers verdienen

verzorging. Daarom komt wekelijks de fysiotherapeut langs voor massages. Een diëtiste geeft voedingsadvies, psychologen geven coaching. Laatst vroeg een hovenier om een peperdure zelfreflectie cursus. Douwe stemde toe, omdat hij inzag dat deze werknemer het nodig had. Alles bij elkaar kost deze verzorging zo'n 25.000 euro per jaar. Maar het verzuim is gedaald van 3,2 naar 0,8 procent. Ook moet Douwe soms mensen eerder naar huis sturen, zo hard werken ze, als echte *organizational citizens*. Maar Douwe pampert zijn mensen niet. Als hij ziet dat iemand het werk fysiek niet meer volhoudt, dan gaat hij in gesprek. Zo nodig zorgt hij voor begeleiding naar ander werk. Ook afscheid nemen van mensen kan menswaardig.

Misschien lukt het alleen in kleine bedrijven, met een omvang die nog binnen *Dunbar's number* valt: de honderdvijftig à tweehonderd mensen die je maximaal persoonlijk kunt kennen (Dunbar, 2010). Inderdaad blijkt uit onderzoek dat men in kleinere bedrijven betere gesprekken voert met werknemers, meer ontwikkelafspraken met hen maakt en hen meer autonomie, opleidingsmogelijkheden en participatie in besluitvorming biedt, allemaal factoren die positief samenhangen met duurzame inzetbaarheid (Nauta & Van de Ven, 2016, 2017; Van de Ven & Nauta, 2018).

Toch zijn er ook grote bedrijven die duurzame inzetbaarheid stimuleren. Zoals DSM, die het aan zijn stand verplicht vindt, omdat DSM een duurzame, circulaire economie nastreeft. DSM produceert bio-ethanol uit maïsresten, waardoor dit afval iets nuttigs oplevert (Van Leen, 2018). Als je duurzaam met afval omgaat, dan mogen je mensen geen wegwerperkers zijn, vindt DSM, reden waarom DSM *human resources management* weer gewoon personeel & organisatie noemt (Thijssen, 2018). Muriël Thijssen, hoofd van de interne arbodienst, krijgt alle ruimte om deze dienst om te bouwen tot 'DSM Fit'. Dit expertisecentrum stimuleert zowel fysieke fitheid en veiligheid van werknemers als mentaal fit blijven in je werk en loopbaan. Iets wat Thijssen ergerde, was dat DSM er op hamert dat traplopende mensen de trapleuning vasthouden; veiligheidsbeleid zit

diep verankerd in de genen van DSM. Waar liepen veel werknemers al leunend naar toe? Het rookhok. Daarom hebben ze de rookhokken laten weghalen. Maar als je iets weghaalt, moet je ook iets teruggeven, weet Thijssen. Dus helpt DSM werknemers die dat willen van het roken af. Desnoods door het hele gezin op kosten van DSM een stopcursus aan te bieden. Op de plekken waar vroeger rookhokken stonden, zijn nu ruimtes waar mensen kunnen mediteren of met een coach kunnen praten. Het DSM Fit center werkt als een magneet: het trekt mensen aan die hun collega's willen helpen. Tientallen DSM'ers werken inmiddels als interne coach, naast hun gewone werk. Daarmee krijgen werknemers de aandacht die ze helpt om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. En die coaches-in-deeltijd hebben nu gevarieerder werk: win-win.

Onderzoek naar goed werkgeverschap

Wat DSM doet, lijkt sterk op wat Rosabeth Moss Kanter in 1993 al adviseerde naar aanleiding van de toenmalige snel afnemende baan zekerheid in de VS (Van der Heijden & Nauta, in druk). Op basis van haar onderzoek raadt Kanter bedrijven aan om hun mensen *employability security contracts* te beloven. Dit gaat om beloften als: banen bieden waarin competenties kunnen groeien, teams bouwen waarin men elkaars vaardigheden waardeert en benut, vijfjaarlijkse sabbaticals aanbieden, ondernemerschap aanmoedigen en ideeën van werknemers aanboren voor innovaties die het bedrijf en henzelf ten goede komen. Dankzij zo'n *employability security contract* ontlenen mensen zekerheid aan hun inzetbaarheid in plaats van aan hun vaste contract. Werkgevers tonen daarmee hun prosociale kant, omdat zij werknemers helpen zinvol werk te houden of te krijgen, hoeveel er ook verandert op de arbeidsmarkt.

Uit onderzoek van Cristel van de Ven en mij blijkt dat werkgevers de lessen van Kanter mondjesmaat toepassen, hoewel het wel elk jaar wat beter gaat. Drie jaar op rij onderzochten wij via een enquête bij een paar duizend werkgevers hoe het er voor staat qua duurzaam inzetbaarheidsbeleid (Nauta & Van de Ven, 2016, 2017; Van de Ven & Nauta, 2018). In 2018 staat

duurzame inzetbaarheid bij 59 procent van de organisaties op de strategische agenda, tegenover 54 procent in 2017 en 51 procent in 2016. Eenenvertig procent geeft er hoge prioriteit aan, tegenover 37 procent in 2017 en 35 procent in 2016. Maar werkgevers voelen zich nauwelijks verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid van mensen die zij niet in vaste dienst hebben. Terwijl 78 procent zich verantwoordelijk voelt voor duurzame inzetbaarheid van vaste werknemers, voelt slechts 32 procent die verantwoordelijkheid voor uitzendkrachten en gedetacheerden, en 26 procent voor zzp'ers en freelancers. Ruim de helft van de werkgevers antwoordt 'nee' op de vraag of zij maatregelen hebben ter versterking van mensen die niet bij hen in loondienst zijn. Dit sluit aan bij onderzoek van ROA, waaruit blijkt dat flexkrachten veel minder tijd en geld voor opleidingen krijgen dan vaste krachten (Künn, Poulissen, Van Eldert, Fouarge & De Grip, 2018). Mensen met een tijdelijk contract zonder uitzicht op vast werk hebben veertig procent minder kans op een cursus dan werknemers met een vast contract. Als ze al scholing krijgen, dan vooral in vaktechnische vaardigheden; brede scholing is er niet bij.

Goed werkgeverschap qua investeren in duurzame inzetbaarheid van vaste én flexibele werknemers is dus nog geen gemeengoed. Waarom eigenlijk niet? Kroon en Paauwe (2014) deden onderzoek bij negentien Nederlandse tuinders (zoals asperge- en aardbeienkwekers), een arbeidsintensieve branche waar loonkosten een groot deel van de productiekosten uitmaken en winstmarges smal zijn. De negentien bedrijven varieerden sterk in goed (*social responsible*) versus slecht (*precarious*) werkgeverschap. De negen bedrijven die de onderzoekers als *precarious* bestempelden, boden korte contracten of schijnzelfstandigheid, laag loon, weinig ontslagbescherming, onveilige werkomstandigheden en weinig sociale zekerheid. Deze slechte werkgevers waren er van overtuigd dat alleen Oost-Europese flexkrachten in hun bedrijven wilden werken. Ze betaalden stukloon en vroegen fikse prijzen voor onderdak. Ze hadden onpersoonlijke relaties met hun werknemers, bijvoorbeeld door informele opzichters of arbeidsbemiddelaars in te zet-

ten. De tien goede werkgevers daarentegen boden voltijdse en vaste contracten, wettelijk minimumloon of zelfs meer, wettelijk uitbetalen van overwerk, medezeggenschap, werkoverleg, autonomie, gesprekken, training, steun bij loopbaanontwikkeling en een veilige werkomgeving. Ze werkten samen met onderwijsinstellingen om lokale jeugd loopbaanmogelijkheden te bieden, door een combinatie van werken en leren. De economische en geografische omstandigheden van alle negentien landbouwbedrijven waren grotendeels gelijk; alle bedrijven waren de afgelopen tien jaar flink in productie gegroeid. Verschillen in werkgeverschap schrijven de onderzoekers daarom toe aan keuzes die werkgevers zelf maken. Slechte werkgevers rechtvaardigen hun beleid met de noodzaak om kosten te drukken, terwijl goede werkgevers alternatieve bronnen voor financiering zoeken. Kortom: goed werkgeverschap is een keuze. Werkgevers hoeven geen speelbal te zijn van lastige economische omstandigheden, zoals die in de landbouwsector spelen. Zij kiezen er zelf voor om rekening te houden met behoeften van werknemers, of niet.

Goed opdrachtgeverschap

Maar goed werkgeverschap is niet genoeg. Want de kwaliteit van het werk wordt niet louter bepaald door werkgevers, maar ook door opdrachtgevers, zoals bedrijven die werk uitbesteden aan andere bedrijven van wie de werknemers het werk uitvoeren. Denk aan schoonmaakwerk, beveiliging, catering, verhuizers en diverse soorten uitzendwerk. Tot enkele jaren terug daalden de prijzen voor schoonmaakwerk voortdurend. Elke drie à vier jaar onderhandelden opdrachtgevende organisaties met diverse schoonmaakbedrijven om een steeds lagere prijs te bedingen. Daardoor holden kwaliteit van de arbeid en arbeidsomstandigheden achteruit, reden waarom schoonmakers in 2010 het werk op stations en in treinen van de NS negen weken stillegden; de langste staking sinds 1933 in Nederland. Illustratief is wat Kees Blokland, destijds HR-directeur bij NS, aantroef, toen een vakbondsbestuurder hem meenam naar de werkplek van de schoonmakers:

Ik wist niet wat ik zag. Een vochtige beschimmelde ruimte onder de spoorrails diende als kantine. Het koffiezetapparaat was doorgebrand door een lekkage die al twee jaar duurde. De formica tafeltjes zaten onder de roestvlekken. Ik schaamde me diep. Hoe kon dit zich afspelen, slechts een tiental meters onder onze eigen kantoren? Waarom wisten we hier niets van? Wat was er mis gegaan in onze eigen organisatie, dat dit kon ontstaan?’ (Nauta, Blokland & Witteveen, 2013).

Toen Blokland even later met pensioen ging, hielp hij in een langdurig polderproces tussen opdrachtgevers, werkgevers, vakbonden en intermediairs een Code Verantwoordelijk Marktgedrag op te stellen. Deze code doet een moreel appèl op opdrachtgevers om arbeid zorgvuldig in te kopen. Kern van de code is dat contractpartijen kiezen voor een faire in plaats van lage prijs, langdurige vertrouwensrelaties tussen contractpartijen, en goed werk met gezonde werkdruk, veilige werkomstandigheden, inspraakmogelijkheden en opleidingsmogelijkheden (Code Verantwoordelijk Marktgedrag, 2014). Bijna 1400 organisaties hebben de code ondertekend, waarmee zij beloven zich aan de code te houden. Dat is op zich een mooi resultaat. Maar toch krijgt de codecommissie nog steeds veel klachten over onverantwoordelijk marktgedrag. Voor opdrachtgevers lijkt hetzelfde te gelden als voor de landbouwbedrijven die Kroon en Paauwe (2014) onderzochten: goed opdrachtgeverschap is een keuze.

Digitaal opdrachtgeverschap

Wat het vraagstuk van goed opdrachtgeverschap compliceert, is dat er steeds meer digitale platforms zijn die wereldwijd opdrachten verspreiden. Onderzoeksjournalist Roland Duong deed zelf een tijdje zogenoemd klikwerk. Dit betreft abstracte, kortdurende taken die je vanaf je laptop kunt doen, waarmee je een paar centen per minuut verdient. Bijvoorbeeld voor de camera van je computer een boek openen, gaan staan, een slok koffie nemen. Met duizenden van die beelden kan dan een robot getraind worden. Andere voorbeelden van taken zijn: data invoeren, enquêtes invullen of video's taggen. De verdiensten

zijn belachelijk laag, maar er zijn altijd wel mensen te vinden die een paar centen bijeen willen klikken. Dagelijks klikken duizenden mensen taakjes weg die voor henzelf betekenisloos zijn, behalve het weinige geld dat ze opleveren. Dat werkt nog verslavend ook, want met elke klik loopt de teller op. Totdat je een trauma oploopt omdat er ineens een serie IS-video's voorbij komt waarvan je telkens moet aanklikken of daarop iemand verbrand, verkracht of onthoofd wordt.

Ik probeer dan maar hoop te putten uit een krantenbericht van enige tijd geleden. 'Narcistisch management komt als boomerang terug in Silicon Valley', kopte de Volkskrant (2017), en gaat verder: 'De "klootzakcultuur" waarmee Travis Kalanick Uber heeft groot gemaakt bedreigt ook het bedrijf zelf.' De tegenstrever van Uber in de VS is Lyft. Tijdens een presentatie door Sheila Bryson, hoofd communicatie bij Lyft, vroeg een journalist waarom klanten de Uber-app zouden verruilen voor Lyft. 'Omdat Lyft vriendelijker is', antwoordde Bryson. 'Respectvoller. Naar klanten, maar ook naar chauffeurs. Zo biedt onze app de mogelijkheid fooien te geven.' Zijn anti-sociale gedrag heeft Travis Kalanick, de oprichter van Uber, de kop gekost. Onder druk van investeerders moest hij het bedrijf verlaten.

I-deals

Goed. Ik heb nu wel duidelijk gemaakt wat prosociaal, goed werkgeverschap c.q. opdrachtgeverschap is en waarom het belangrijk en waardevol is. Als je belangen en behoeften van mens en organisatie vervlecht, dan worden beide daar beter van (Boxall, 2013; Kanter, 1993; Rhoades & Eisenberger, 2002). Maar waar begin je, vooral als je zelf niet in de machtige positie bent van CEO van een groot en winstgevend bedrijf? Als organisatiepsycholoog geloof ik in de kracht van het kleine: het gedrag dat zich dagelijks afspeelt tussen individuele werknemers en hun bazen, of dat nu een leidinggevende is in een bedrijf of een opdrachtgever van een zzp'er. Daarbij besef ik dat het lastig wordt zodra die opdrachtgever een algoritme is, waarover straks meer. Eerst wil ik terug naar Douwe Snoek en

die werknemer die een dure zelfreflectie cursus kreeg. Zij sloten wat je noemt een i-deal. Dat is een bijzondere, unieke afspraak tussen werknemer en bedrijf, die goed is voor beide partijen (Rousseau, 2005). De 'i' staat voor 'idiosyncratisch', dat betekent uniek en afwijkend. Een i-deal komt tot stand in een goed gesprek (Nauta, 2011; Rousseau, 2005). De leidinggevende verplaatst zich in de werknemer, vraagt wat deze nodig heeft. Zo ken ik iemand die fanatiek windsurft. Hij hoeft nooit vrij van zijn werk, behalve bij windkracht 7. Dan neemt hij acuut verlof. Op alle andere dagen werkt hij uit dankbaarheid extra hard.

I-deals zijn in Nederland nog geen gemeengoed. Uit vragenlijstonderzoek dat we de afgelopen jaren deden bij duizenden HR-professionals, blijkt dat in de jaren 2016, 2017 en 2018 het percentage werknemers dat i-deals sluit steeds rond een derde ligt (Nauta & Van de Ven, 2016, 2017; Van de Ven & Nauta, 2018). Dat klinkt best hoopvol, maar het mag nog meer, omdat uit onderzoek blijkt dat i-deals veel opleveren. I-deals zorgen dat mensen hun werkrelatie als een sociale in plaats van economische relatie ervaren (Davis & Van der Heijden, 2018). I-deals leiden tot meer betrokkenheid (Davis & Van der Heijden, 2018; Hornung, Rousseau & Glaser, 2008; Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weigl, 2010; Vidarthi, Chaudhry, Anand & Liden, 2014). Werknemers zetten daardoor een stap extra: het al genoemde OCB (Anand, Vidarthi, Liden & Rousseau, 2010). I-deals maken dat mensen blijven leren, vooral als het ontwikkelafspraken betreft (Van de Ven, Van Vianen, Nauta & De Pater, 2018). Dit vergroot de kans op een succesvolle loopbaan: uit onderzoek bij 325 Canadese ingenieurs blijkt dat als zij ontwikkel-i-deals sluiten, zij vaker promoveren naar een hogere functie met meer salaris (Guerrero, Jeanblanc & Veilleux, 2016).

Toegegeven, i-deals hebben ook nadelen. Veel leidinggevenden zijn bang om werknemers uitzonderlijk te behandelen. Deels is die angst terecht, bijvoorbeeld als iemand privileges krijgt waar noch de organisatie, noch collega's beter van worden. Zulke

deals zijn dan ook geen i-deals maar schimmige deals (Rousseau, 2005). Een ander nadeel is een dreigend Mattheüs effect, in de zin van rijken die rijker worden, en armen steeds armer. De kans bestaat dat vooral YAVIS-mensen - een acroniem voor *young, attractive, verbal, intelligent* en *successful* (Schofield, 1964) - i-deals krijgen, terwijl ze aan mindere goden geweigerd worden. Inderdaad vonden we in een onderzoek bij 99 duo's van leidinggevenden en werknemers bij ziekenhuizen en banken dat werknemers die een hogere potentieelbeoordeling krijgen vaak jonger zijn, en vervolgens ook meer uitdagende werkafspraken met hun leidinggevende maken dan werknemers met een lagere potentieelbeoordeling (Van de Ven et al., 2018). Een ander nadeel van i-deals is dat het weinig efficiënt lijkt om met iedere werknemer aparte werkafspraken te maken. Een directeur verzuchtte eens: 'Ik kan toch niet met al mijn duizend werknemers gaan praten?' Oplossingen voor deze nadelen zijn er niet echt. Rousseau (2001) constateert terecht een spanning tussen mensen consistent behandelen versus flexibele arrangementen. Maar, zo schrijft zij: *'This tension between consistency and flexibility is not a problem to solve but a fact to be managed'* (p. 267). In mijn woorden: spanningen tussen mensen en organisatie zijn onmogelijk op te lossen door alles in regels en cao's vast te leggen. In plaats daarvan kunnen we beter het goede gesprek, inclusief conflicthantering, als belangrijkste managementinstrument omarmen. Zodat alle werkenden, ook niet-YAVISsen, de aandacht krijgen die zij verdienen. Dus ja, die directeur moet wel degelijk met zijn mensen gaan praten, hoewel hij dit ook kan delegeren aan teamleiders. De crux is dialoog: in goede gesprekken stemmen werknemers en leidinggevenden hun wederzijdse belangen af, resulterend in unieke afspraken waar beide partijen beter van worden.

Maar een dialoog vergt wel twee mensen: een werkende die kan afstemmen met een baas of opdrachtgever. Juist dat ontbreekt bij digitale platforms, waar de baas een algoritme is. Dát is de werkelijke bedreiging achter de platformisering van werk: dat het de dialoog, het intermenselijke contact uit de arbeidsrelatie haalt. Voor platformwerkers geldt: je voegt je of je voegt

je niet. Geen probleem als je alternatieven hebt, maar wel als platforms de enige mogelijkheid zijn om geld te verdienen. Platforms kunnen daarom nooit een vervanging zijn van een organisatie als gemeenschap, waar mensen hun basisbehoeften aan verbinding, autonomie en competentie kunnen vervullen.

Werk met liefde in praktijk brengen

De kern van mijn betoog is simpel: als we ervoor kiezen om met liefde werk te geven én te nemen, dan floreren zowel mens als organisatie. Daarvoor is nodig dat we de ander, ieder ander mens, echt zien staan. Dat we zorg hebben voor andermans belang, naast zorg voor eigenbelang. Zorg voor eigenbelang en zorg voor andermans belang zijn geen tegenpolen van een en dezelfde dimensie, maar twee onafhankelijke dimensies (De Dreu & Nauta, 2009; Van de Vliert, 1997). Op beide dimensies kun je ofwel hoog, ofwel laag scoren. Als je op beide hoog scoort, dan smelten ze samen tot win-winoplossingen. Juist daarom pleit ik voor i-deals tussen werk- of opdrachtgevers aan de ene kant, en werkenden aan de andere kant. Omdat de i-deal de kleinste bouwsteen is van werkrelaties waarin beide partijen zich van hun prosociale, liefdevolle kant laten zien.

Nu past 'pleiten' niet meteen bij een wetenschapper. Fundamentele wetenschappers beschrijven en verklaren wat is, zonder per se de wereld te willen verbeteren. Maar ik ben een wetenschapper met een missie. Ik voel me daartoe ook gelegitimeerd, want mijn leeropdracht is tenslotte *'Enhancing individuals in a dynamic work context'*. Het curatorium verwacht dus van me dat ik mensen versterk, verbeter, groter maak in de stormachtig veranderende wereld van werk. Dat is dan ook wat ik doe en ga doen. In lezingen die ik verzorg voor uiteenlopende organisaties, branches en overheden benadruk ik het belang van Werk met Liefde, net als in interviews in de media, in vakpublicaties en wetenschappelijke publicaties die ik samen met diverse mensen schrijf. In postacademisch onderwijs dat ik onder andere voor Sioo verzorg, leid ik mensen op in kennis en vaardigheden waarmee zij op hun beurt mensen en organisaties kunnen helpen ontwikkelen. Concreet leer

ik Sioo-cursisten om onderzoek te doen naar een zelfgekozen thema - bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid of werknemersparticipatie - en hun bevindingen zodanig te verspreiden, dat ze daarmee het maatschappelijk debat beïnvloeden. Zo daag ik mensen uit om te gaan voor het ware, het schone en het goede, om met de missie van Sioo te spreken.

Om mijn leeropdracht kracht bij te zetten, wil ik vanaf 2019 een academische werkplaats opzetten, waar wetenschap en praktijk elkaar intensief ontmoeten. Hoe het er precies komt uit te zien, daarover ga ik van gedachten wisselen met diverse mensen en partijen. Ik zie een ontmoetingsplek voor me waar wetenschappers en beleidsmakers vraagstukken uitwisselen, er oplossingen voor verzinnen, die ze vervolgens testen, waarna ze hun bevindingen publiceren. Dit alles volgens een licht stramien van actieonderzoek, zoals Kurt Lewin al in 1946 deed. Hoe mooi zou het zijn om een vraagstuk op te lossen dat een directeur van een bouwbedrijf mij laatst voorlegde. Hij investeert zelf veel in open gesprekken op de werkvloer over veilig en gezond werken, maar merkt dat bedrijven waarmee zijn werknemers op bouwplaatsen samenwerken, dat veel minder doen. Hoe krijgt hij zijn collega-bedrijven mee? Sociaal- en organisatiepsychologen zouden daartoe niet alleen slimme *nudges* kunnen aandragen, maar ook veldexperimenten kunnen doen, opdat onderzoek rechtstreeks bijdraagt aan meer Werk met Liefde in de praktijk.

Dankwoord

Ik kan dat alles niet alleen, en dat doe ik dus ook niet. Ard-Pieter de Man, jij hebt je als voormalig rector van Sioo hard gemaakt voor een Sioo-leerstoel gericht op het versterken van mensen in de context van snel veranderend werk. Daarvoor wil ik je hartelijk danken. Met Sioo, inclusief de nieuwe rector Jesse Segers, hoop ik tot mooie samenwerkingen te komen, zoals in de voorgenomen academische werkplaats. Carsten de Dreu, jij hebt deze Leidse leerstoel mogelijk gemaakt. 'Wat verwachten jullie van me?', vroeg ik op mijn eerste Leidse werkdag. Carstens antwoord was: 'Niets'. Wat mij doet denken

aan een oude dichtregel die mij onlangs ter ore kwam: ‘Alles is veel voor wie niet veel verwacht’ (Bloem, 1921). Ik vind dat wel een mooi psychologisch contract, waarvoor dank, Carsten.

Nu had Carsten wel een punt. Mijn leerstoel is vrijwilligerswerk; voor mij geen loon in ruil voor arbeid. ‘Je reinste uitbuiting’, zou de vakbond zeggen, maar ik vat mijn werkrelatie met de Universiteit Leiden op als een liefdevol partnership, waarin ik mij erkend voel in mijn competentie om verbinding te leggen tussen wetenschap en praktijk van mens en werk. Mijn echte werkrelatie onderhoud ik nu al bijna tien jaar met Factor Vijf, het adviesbureau dat ik samen met Cristel van de Ven heb opgericht. Ook al zijn we zakenpartners, het voelt toch een beetje als een huwelijk, mede dankzij onze emotionele bankrekening die maakt dat we nog altijd liefdevol samenwerken; sinds een paar jaar ook dankzij de fantastische ondersteuning door Anna Zanger.

Een paar mensen hebben eerdere versies van mijn oratie becommentarieerd. Behalve Cristel van de Ven waren dat Berthold Gunster voor de nodige dramaturgie en luchtigheid, Harry Starren voor wat filosofische managementwijsheid, en Esther Kluwer om mij met de benen op de positivistisch-wetenschappelijke grond te houden. Hun tegenstrijdige feedback bracht mij zodanig van de kaart, dat ik een neiging voelde de toga aan de wilgen te hangen. Totdat ik bedacht dat dat juist mijn opdracht is: strijdigheden opzoeken en die dan verzoenen. Het liefst zou ik nu iedereen met naam en toenaam opsommen van wie ik het geweldig vind dat ze bestaan, en dat zijn er, naast mijn lieve dochters Rixt en Brecht, vele. Laat ik volstaan met de opmerking dat ik zonder mijn familie, vrienden en zakelijke netwerk hier niet zou staan. Want zoals Connie Palmen (1995, p. 206) schrijft:

‘We krijgen betekenis door onze verbintenissen met iets of iemand, met je familie, je vrienden, je geliefde en met de wereld door je werk. Ik denk dat, of iemand zijn leven als zinvol of zinloos beschouwt, afhangt van de persoonlijke verhoudingen

die iemand aan kan gaan. Je bent een moeder door je kind, zo zit dat. Je bent een geliefde door je geliefde, een vriend door je vriend, een schrijver door je lezer. Het is het drama van de afhankelijkheid en er is niks tegen te doen.’

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C., & Rousseau, D.M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53(5), 970-988.
- Bal, M. (2018). Waardigheid in Human Resource Management? Een exploratie van de betekenis van waardigheid in werk. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 38-54.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bloem, J.C. (1921). *Het verlangen*. Amsterdam: P.N. van Kampen en Zoon.
- BNR Werkgeversdebat. Hoe houden we 8,5 miljoen mensen duurzaam inzetbaar? (2018, 17 januari). Verkregen op 17 november 2018, via <https://fdbnrnlive.nl/event/bnr-werkgeversdebat-hoe-houden-we-8-5-miljoen-mensen-duurzaam-inzetbaar/>.
- Bolino, M.C., & Grant, A.M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: Assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 3-17.
- Code verantwoordelijk marktgedrag. Verkregen op 17 november 2018, van <https://codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl/media/244774/codeboekjeweb-2014.pdf>.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>.
- Davis, A.S., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2018). Reciprocity matters: Idiosyncratic deals to shape the psychological contract and foster employee engagement in times of austerity. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21327>.
- De Dreu, C.K.W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, pro-social behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94, 913-926.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Dunbar, R. (2010). *How many friends does one person need?: Dunbar's number and other evolutionary quirks*. Faber & Faber.
- Future Shock #11. (2018, 28 september). In *de krochten van de klikeconomie*. Verkregen op 17 november 2018, via <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/Podcast/Future-Shock-11.html>.
- Grant, A.M. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. Phoenix.
- Guerrero, S., Jeanblanc, H., & Veilleux, M. (2016). Development idiosyncratic deals and career success. *Career Development International*, 21(1), 19-30.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top down and bottom up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Inspectie SZW (2017, juni). *Staat van eerlijk werk. Loon naar werken?* Verkregen op 17 november 2018, via <https://www.inspectieszw.nl/publicaties/rapporten/2017/06/20/staat-van-eerlijk-werk>.
- Jettinghof, K., & Scheeren, J. (2016). *Verkenning in het WO: Prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel*. Verkregen op 17 november 2018, via https://www.sofokles.nl/wp-content/uploads/rapport_verkenning_prestatiedruk-1.pdf.
- Kanter, R.M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- Kremer, M., Went, R.C.P.M., & Knottnerus, J.A. (Eds.). (2017). *Voor de zekerheid: de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*. Verkregen

- op 17 november 2018, via <https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/2017/02/07/voor-de-zekerheid>.
- Kroon, B., & Paauwe, J. (2014). Structuration of precarious employment in economically constrained firms: The case of Dutch agriculture. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 19-37.
- Künn, A., Poulissen, D., Van Eldert, P., Fouarge, D., & De Grip, A. (2018). *Leren onder werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt*. Maastricht: ROA.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. In G.W. Lewin (Ed.), *Resolving social conflicts*. New York: Harper & Row.
- Narcistisch management komt als boomerang terug in Silicon Valley (2017, 23 juni). *De Volkskrant*. Verkregen op 18 november 2018, via <https://www.volkskrant.nl/wetenschap/narcistisch-management-komt-als-boomerang-terug-in-silicon-valley~bb0c1a07/>.
- Nauta, A. (2007). *Voorbij het 'Boiling Frog'-syndroom*. Amsterdam: Vossius Pers.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A. & Van de Ven, C. (2016). Vijf succesfactoren voor duurzame inzet. *PW De Gids*, 4, 10-13.
- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2017). Duurzame inzet: de kloktikt... Uitkomsten nationaal onderzoek. *PW De Gids*, April, 14-17.
- Nauta, A., Blokland, K., & Witteveen, E. (2013). Nieuwe bezems vegen schoner. Schoonmakers bron van sociale innovatie in Code Verantwoordelijk Marktgedrag. *Tijdschrift voor HRM*, 16(1), 72-97.
- Nauta, A., Sjollem, S., & Houtman, S. (2016). De omkering. Naar een menswaardige toekomst van werk. *Gedrag & Organisatie*, 29(2), 187-190.
- Palmen, C. (1995). *De vriendschap*. Amsterdam: Prometheus.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D.M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*. New York: ME Sharpe.
- Schofield, W. (1964). *Psychotherapy: The purchase of friendship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schuuring, R., & Sicking, C. (2015). *Gewoon doen. Ongewoon ondernemen*. Studio Nonfixe.
- Sinnige, R. (2018, 1 juli). *Onderhandelingsresultaat streekvervoer, stakingen opgeschort*. Verkregen op 17 november 2018, via <https://www.fnv.nl/over-fnv/pers/persberichten/persarchief/2018/juli/Onderhandelingsresultaat-Streekvervoer-stakingen-opgeschort/>.
- Sundararajan, A. (2015, 26 juni) The 'gig economy' is coming. What will it mean for work? *The Guardian*. Verkregen op 17 november 2018, via <https://www.theguardian.com/commentisfree/2015/jul/26/will-we-get-by-gig-economy>.
- Tapscott, D., & Williams, A.D. (2006). *Wikinomics. How mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio.
- Ter Weel, B., Van der Werff, S., Bennaars, H., Scholte, R., Fijnje, J., Westerveld, M., & Mertens, T. (2018). *De opkomst en groei van de kluseconomie in Nederland*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Thijssen, M. (2018). *Persoonlijke communicatie*.
- Van Bergeijk, J. (z.d.). *Overleven als uberchauffeur*. Verkregen op 17 november 2018, via <https://www.volkskrant.nl/kijk-verder/2017/uber/>.
- Van de Ven, C. & Nauta, A. (2018). Duurzame inzet voor iedereen? Uitkomsten nationaal onderzoek. *PW De Gids*, April, 14-18.

- Van de Ven, C., Van Vianen, A., Nauta, A., & De Pater, I. (2018). Potentieelbeoordeling van medewerkers: de rol van uitdagende werkafspraken. *Gedrag en Organisatie*, 31(1), 30-49.
- Van der Heijden, B.I.J.M., & Nauta, A. (in druk). Rosabeth Moss Kanter: Employability. In De Lange, W., De Prins, P. & Van der Heijden, B.I.J.M. (Red.), *Canon van HRM*.
- Van der Schier, M. (2018, 5 september). Te vaak plassen onder werktijd? Dan lever je bij callcenter loon in. *AD*. Verkregen op 17 november 2018, via <https://www.ad.nl/ad-werkt/te-vaak-plassen-onder-werktijd-dan-lever-je-bij-callcenter-loon-in~ae1c8089/>.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers*. East Sussex: Psychology Press.
- Van Echtelt, P., Croezen, S., Vlasblom, J.D., & De Voogd-Hamelink, M. (2016). *Aanbod van arbeid*. Den Haag: SCP.
- Van Leen, R. (2018, 31 juli). Menig verdienmodel van nu moet wijken voor circulaire economie. *Het Financieele Dagblad*, pp. 9.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Griep, Y., & Hofmans, J. (2016). Antecedents of psychological contract breach: the role of job demands, job resources, and affect. *PloS one*, 11(5), e0154696.
- Verkooijen, L. (2017). *Arbeidsparticipatie ouderen flink gestegen*. Den Haag: CBS.
- Vidarthi, P.R., Chaudhry, A., Anand, S., & Liden, R.C. (2014). Flexibility i-deals: how much is ideal? *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 246-265.
- Vrooman, C., Josten, E., Hoff, S., Putman, S., & Wildeboer Schut, J.M. (2018). *Als werk weinig opbrengt. Werkende armen in vijf Europese landen en twintig Nederlandse gemeenten*. Den Haag: SCP.
- Wispé, L.G. (1972). Positive forms of social behavior: An overview. *Journal of Social Issues*, 28(3), 1-19.
- Wittenberg, D. (2017, 21 december). Als je een vlucht op Schiphol neemt, kijk dan eens naar deze onzekere werken. *De Correspondent*. Verkregen op 17 november 2018, via <https://decorrespondent.nl/7747/als-je-een-vlucht-op-schiphol-neemt-kijk-dan-eens-naar-deze-onzekere-werkenden/54721926116-02fbbe05>.
- www.flexbarometer.nl.



2018-nu	Bijzonder Hoogleraar Enhancing Individuals in a Dynamic Work Context, vanwege Sioo, Universiteit Leiden
2012-2016	Kroonlid Sociaal-Economische Raad
2010-nu	Mede-oprichter Factor Vijf Organisatieontwikkeling
2010-2015	Bijzonder Hoogleraar Employability in Werkrelaties vanwege NSvP, Universiteit van Amsterdam
2007-2010	Senior Consultant Randstad HR Solutions
2006-2010	Bijzonder Hoogleraar Organisationspsychologische Aspecten van Prosociaal Gedrag, Universiteit van Amsterdam
2002-2007	Onderzoeker en Adviseur, TNO Arbeid
1999-2002	Universitair Docent, Rijksuniversiteit Groningen
1997-1999	Postdoc, Rijksuniversiteit Groningen
1991-1996	Promotie Arbeids- en Organisationspsychologie, Rijksuniversiteit Groningen
1985-1990	Doctoraal Arbeids- en Organisationspsychologie, Rijksuniversiteit Groningen
1979-1985	Stedelijk Gymnasium, Leeuwarden

Veel werkrelaties zijn zo economisch ingericht, dat het je treurig te moede wordt. Schoonmakers die negentig seconden poetstijd per wc krijgen. Buschauffeurs die veel te weinig plaspauzes hebben. Maaltijdbezorgers die, als ze iets te traag fietsen, door een algoritme worden geappt: 'Kun je het vinden?' In dit soort werkrelaties zijn mensen louter resources; productiemiddelen die harde, meetbare resultaten moeten opleveren. Dit belemmert mensen hun basisbehoeften, zoals verbinding, autonomie en competentie, via hun werk te vervullen.

Uit onderzoek blijkt dat werkrelaties die voorbij het economische gaan - noem het: met liefde werk geven en nemen - veel meer opleveren: meer betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid én meer productiviteit en efficiëntie. Zulke werkrelaties bouw je al op kleine schaal, via goede gesprekken waarin werkenden i-deals sluiten met hun werk- of opdrachtgever. I-deals zijn afspraken op maat over werkinhoud en ontwikkeling. Dankzij i-deals zien mensen hun werkrelatie als een sociale in plaats van louter economische relatie.

De vraag is: waarom passen organisaties, hun managers en hun werknemers, deze wetenschap niet massaal toe? Of is dat niet realistisch in een tijd waarin werk steeds vaker via anonieme digitale platforms wordt verdeeld? Vragen als deze vergen intensieve ontmoetingen tussen praktijk en wetenschap, bijvoorbeeld in een academische werkplaats, waar men samen oplossingen bedenkt en test voor meer Werk met Liefde.

